

行政院國家科學委員會補助專題研究計畫成果報告

多元努力線性獎酬契約之實證研究

計畫類別： ☐ 個別型計畫 ☐ 整合型計畫

計畫編號：NSC89 - 2416 - H023 - 048

執行期間：89 年 08 月 01 日至 90 年 07 月 31 日

計畫主持人：張寶光 淡江大學會計學系

共同主持人：歐進士 國立中正大學會計學系

傅鍾仁 國立雲林科技大學會計系

張福星 國立成功大學會計學系

本成果報告包括以下應繳交之附件：

赴國外出差或研習心得報告一份

行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告

多元努力線性獎酬契約之實證研究

**An Empirical Study of the Compensation Contract under Multi-Efforts: The
Case of Taiwanese Firms**

計畫編號：NSC 89 - 2416 - H023 - 048

執行期限：89 年 08 月 01 日至 90 年 07 月 31 日

主持人：張寶光 淡江大學會計學系

共同主持人：歐進士 國立中正大學會計學系

傅鍾仁 國立雲林科技大學會計系

張福星 國立成功大學會計學系

中文摘要

本研究目的在實證我國企業不同管理階層對財務與非財務指標在獎酬契約中非等權重的情況。採問卷調查方法進行資料之蒐集。主要研究結果為，無論是成本領導或產品差異化之策略，在財務構面上，愈高階管理人員對財務績效指標重要性認知程度顯著大於愈基階管理人員。而在非財務構面上，愈基階管理人員對非財務績效指標重要性認知程度顯著大於愈高階管理人員。

關鍵詞：多元努力、財務指標、非財務指標

Keywords: multi-effort, financial measures, nonfinancial measures

一、計畫緣由與目的

在現代的企業環境中，大部份的工作均要同時付出多種努力才能有效達成。當多元努力間具有較高之異質性，且能針對重要的努力向度加以明確衡量時，此時，獎酬契約之設計不僅要能分攤風險與激勵努力工作，且應可做為指引代理人分配其在多種職責中的努力，此即多元努力與傳統單一努力代理模型之根本差異，評估多元努力的準則主要為財務及多元非財務績效指標。

在以財務及多元非財務績效指標為內容之獎酬契約研究中，已由理論之角度推衍出獎酬契約中財務及多元非財務績效指標間的非等權數關係，此種非等權數的線性加總關係，隱含不同企業在其不同的策略規劃及搭配各項管理作業活動時有其不同的最適結構關係，才能有效地評估及激勵經理人之多元努力，同時提昇企業之價值。實證上，尤其是以最能代表整合財務及多元非財務績效指標於獎酬契約中的平衡計分卡績效評估制度研究，尚未對獎酬契約中財務與多元非財務績效指標間的權數關係進行探討，故本研究即擬由實證的角度來瞭解企業內不同管理階層間對前述權數之結構為何及有何認知差異，以供企業管理者獎酬契約設計之參考。

本研究之主要目的，為延續多元努力獎酬契約的研究脈絡，以獎酬契約中財務與多元非財務績效指標非等權數結構之預期為基礎，結合當代績效評估的主要發展結果－平衡計分卡之財務及多元非財務績效向度，採我國之產業進行實證調查，以

以彙總性之財務指標來衡量其努力水準時，單一努力之代理模型已能提供風險分攤與激勵努力之適當契約型式。惟當工作所需的多元努力具高度異質性，且能針對主要之努力向度加以有效衡量時，則獎酬契約之設計不僅要能分攤風險與激勵努力工作，且應可做為指引代理人分配其在各種職責中的努力，而此表達了多元努力與傳統單一努力代理模型的根本差異（Holmstrom and Milgrom, 1991）。

實務上為克服傳統上過度倚賴財務指標做為績效評估標準所帶來之缺點，如經理人傾向短視近利或產生反功能決策等，許多企業已在獎酬契約中納入非財務績效衡量指標做為重要組成元素，以包含由當期財務績效（盈餘）所無法完全捕捉，卻與未來企業績效密切攸關之活動，例如客戶滿意度、品質及時間等（Banker et al., 1997; Ittner, et al., 1997）。然在此非財務指標已為實務界所熱衷之時，對採何種獎酬設計可有效執行及其施行條件，卻尚未累積足夠之證據（Hemmer, 1996）。而這剛好為理論研究提供一良好機會，藉由分析、比較在多元努力之情境下，是否納入多元非財務績效指標之最適獎酬契約，對經理人與股東之影響，可提供實務上運用非財務績效指標的導引。

績效衡量指標具有指引員工努力方向及激勵之功能，若指標設定不當，將造成資源的錯誤配置，致重大影響企業之競爭優勢。惟一般而言，傳統上獎酬契約所依據之財務績效指標，並不足以及時且充分地反映經理人員各方面之努力成果，尤其許多難以觀察且佔關巨額績效的努力

酬而阻礙公司的長期投資。故當財務性衡量指標無法充分反映經理人長期導向之努力成果時，經理人可能忽略這方面之努力。若能加入非財務衡量指標於獎酬契約中可降低績效衡量之雜訊，將有助於提高經理人長期利益導向之努力，並減少短視行為 (Hemmer, 1996; Hauser et al., 1994)。

企業納入非財務指標以評量經理人之績效時，可提供更及時、充分之績效衡量 (Banker et al., 1997, Ittner, et al., 1997)。惟財務指標係透過會計程序有系統地整合大部份價值攸關資訊之結果，具有一定之整體代表性；而大部份之非財務指標僅具有局部代表性，個別來看其整體代表性不足。故若除原有之財務指標外，只納入單一之非財務指標時，可能僅部份改善前述短視或反功能決策問題。

Holmstrom & Milgrom (1991) 首先分析經理人須執行多項工作時，加入非財務績效指標之最適獎酬契約型式；Hemmer (1996) 則探討使用不同的非財務績效指標（比例及數值之不同型態）時，應如何依個別績效指標之特性而選用適合之獎酬契約；至於多個非財務績效指標先後或同時納入獎酬契約之問題則未探討。此外，實務上更常見的是，經理人須同時付出多種努力以達成品質、時間、成本等多元目標，其獎酬契約如何設計亦未見探討。

一般而言，當存在需同時付出多元努力的工作時，若代理人某些向度的努力與主理人的利益一致時，則這向度的努力指標並不必要納入獎酬契約中。但當代理人其他向度的努力所產生之利害關係與主理人不一致時，則必須將此種向度的努力之指標納

入等三種情況下之最適線性獎酬契約型式，及其對股東與經理人最適行為之影響。

模式分析之主要結果如下：(1) 若已有財務績效為基礎之經理人獎酬契約中，在大部份之情況下，加入單一非財務績效指標（如品質）後，將降低財務績效指標在獎酬計畫中之權數，並引導經理人加強在此非財務指標（品質）方面之最適努力水準，進而提高此方面之績效。惟加入單一非財務績效指標（品質）後，將降低經理人在其他非財務指標（如速度）方面之最適努力水準及績效。(2) 在前述既有財務指標與單一非財務績效指標之基礎上，若再加入第二非財務績效指標（如速度）於獎酬契約中，將提昇經理人在第二非財務指標之最適努力水準及績效；惟將進一步降低財務績效指標在獎酬計畫中之權數，同時將降低經理人在第一個非財務指標之最適努力水準及績效。

歸納前述之文獻，雖已在理論上澄清了多元努力環境下獎酬契約的設計中，非財務績效指標之重要性，及多元非財務績效指標間之關係，然而卻未進一步進行產業獎酬契約中財務及非財務績效指標結構之實證調查。

與多元努力獎酬契約之設計有密切關係的，首推 Kaplan and Norton(1992)所倡導的平衡計分卡(Balanced Score Card, 簡稱 BSC)制度，BSC 是當代績效評估發展趨勢的主流，此制度不但修正了傳統以財務績效為主的獎酬契約之先天缺點，例如未顧及公司整體的獲利能力及使各階層管理人員產生次佳化之行為等，進一步強調多向度的非財務績效指標之重要性，而

家企業之行銷部門及製造部門為受試者。在寄發問卷前，先以電話與公司內之公關室或人事室人員聯絡，請其協助問卷之調查。

(二) 衡量工具

本文主要衡量變項包括財務與非財務績效指標、策略、組織績效。其中績效指標缺少現成量表可以引用，所以在研究過程中，除了參考有關文獻探討外，亦在問卷形成後隨即實施專家訪談，藉以蒐集實務工作者的各項資料，以發展出適當量表。至於策略、組織績效各變項衡量，則因有許多已發展完成的量表可供利用，故直接引用或做適度的增刪。

(三) 研究構面之信度及效度檢定

本研究在問卷預試後，曾針對預試問卷做信度檢度，但為深入瞭解所有回收問卷各問項的信度結果，將再次針對各構面因素進行 Cronbach's α 信度係數分析。另外在效度方面，因本問卷之題目發展乃以平衡計分卡為架構，結合學理基礎、相關學者實證研究、邏輯推理、專家共識邏輯基礎，故具有相當高的效度。行銷及製造部門問卷之各構面 Cronbach's α 皆大於 0.7，故效度及信度皆在可接受之範圍。

四、結果與討論

為了解各管理階層之間對績效指標認知程度之差異，乃採單變量變異數分析，結果如下。

(一) 成本領先策略

中、基階管理人員而言，更是體會甚大，經常舉辦教育訓練，造成中基階管理人員對於此構面認知差異小。

(二) 產品差異策略

製造部門及行銷部門在財務構面上，愈高階管理人員對財務績效指標重要性認知程度顯著大於愈基階管理人員。但行銷部門之中、基階管理人員在財務構面上認知度無顯著的差異，探究原因可能是行銷部門乃是公司主要財務收入來源，對公司業績負有重責，尤其中、基階管理人員都存在有業績責任，故在行銷部門內，中、基階管理人員對財務構面認知差異會較不顯著。在非財務構面上，愈基階管理人員對非財務績效指標重要性認知程度顯著大於愈高階管理人員。但製造部門及行銷部門在學習與成長構面上，各階層管理員認知程度無顯著差異，推測其原因，可能企業仍缺乏加入學習與成長之完整績效考核制度，致使管理人員漠視這個構面的重要性。但是學習與成長構面卻是驅使企業獲致成功的原動力，故建議公司在建立績效評估制度時，不可忽視其重要性。

六、參考文獻

(一) 中文部份

1. 宋孟霖，1997，本國積體電路製造業關鍵成功因素與績效評估制度之研究：實地研究，國立台灣大學會計學研究所未出版碩士論文。
2. 李建華，1997，從平衡計分卡理論談會計教育績效指標之釐訂，會計研究

6. 張錫峰，周齊武，1996，平衡計分卡及會計教育的革新，會計研究月刊，129期，85-92.
7. 傅鍾仁、張寶光，1998，多元努力下之線性獎酬契約，台灣經濟學會年會論文集。
8. 黃棟樑，1998，我國電腦網路設備廠商關鍵成功因素與績效評估制度-以平衡計分卡分析，私立元智大學管理研究所未出版碩士論文。
9. 褚秀敏，1998，關鍵成功因素與績效評估制度關連性之研究 - 以郵局為例，國立台灣大學會計學研究所未出版碩士論文。
10. 羅澤鈺，1998，平衡計分卡之規劃與設計，國立台灣大學會計學研究所未出版碩士論文。
8. Hauser, J., D. Simester, and B. Wernerfelt (1994), Customer satisfaction incentives. *Marketing Science* 13, 327-350.
9. Hemmer, T. (1996), On the design and choice of “Modern” management accounting measures. *Journal of Management Accounting Research* 8, 87-116.
10. Holmstrom, B. (1979), Moral hazard and observability. *Bell Journal of Economics* 10, 74-91.
11. Holmstrom, B. and P. Milgrom (1991), Multitask principal-agent analyses: Incentive contracts, asset ownership, and job design. *Journal of Law, Economics, and Organizations* 7 (Supplement), 24-52.
12. Holmstrom, B. and P. Milgrom (1994), The firm as an incentive system. *American Economic Review* 84, 972-991.

(二)英文部份

1. Banker, R., G. Potter, and D. Srinivasan (1997), An empirical investigation of an incentive plan based on nonfinancial performance measures. Working paper, University of Texas, Dallas.
2. Brady, L.D.(1993). Implementing the balanced scorecard at FMC corporation: an interview with Larry D. Brady. *Harvard Business Review*(Sep.-Oct.), 143-147.
3. Bushman, R., R. Indjejikian, and A. Smith (1996), CEO compensation: The role of individual performance evaluation. *Journal of Accounting and Economics* 21, 161-193.
13. Ittner, C.D., D.F. Larcker, and M.V. Rajan (1997), The choice of performance measures in annual bonus contracts. *The Accounting Review* 72, 231-255.
14. Kaplan, R. and D. Norton (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
15. Kaplan, R.S. and A.A. Atkinson. 1998. *Advanced Management Accounting*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
16. Kaplan, R.S. and D.P. Norton. 1992. The balanced scorecard- measures that drive performance. *Harvard Business Review* (Jan./Feb.), 71-79.

- valuation. *Contemporary Accounting Research* 11, 661-687.
21. Silk, S. 1998. Automating the balanced scorecard. *Management Accounting*(May), 38-44.
 22. Syfert, P. and N. Elliott. 1998. Charlotte adapts the balanced scorecard. *American City & County*(Oct.), 32.
 23. Wise, I.R. 1997. The balanced scorecard approach to strategy management. *The Public Manager*(Fall), 47-50.

